

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
EMPRESAS**

**ALLAN DE ARAUJO DA SILVA**

**O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO O CONTEXTO DA AVALIAÇÃO  
INSTITUCIONAL: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DE GESTORES DO PROCESSO**

**CRICIÚMA  
2017**

**ALLAN DE ARAUJO DA SILVA**

**O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO O CONTEXTO DA AVALIAÇÃO  
INSTITUCIONAL: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DE GESTORES DO PROCESSO**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Thiago Henrique Almino Francisco

**CRICIÚMA**

**2017**


ALLAN DE ARAUJO DA SILVA

**O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO O CONTEXTO  
DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DE  
GESTORES DO PROCESSO**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado  
pela Banca Examinadora para obtenção do  
Grau de Bacharel em Administração, no  
Curso de Administração Linha de  
Formação Específica em Administração de  
Empresas da Universidade do Extremo Sul  
Catarinense, UNESC.

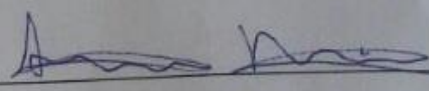
Criciúma, 3 de Julho de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**



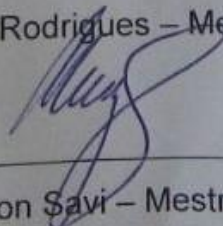
---

Prof. (a) MSc. Thiago Henrique Almino Francisco – Unesc - Orientador



---

Prof. Andriago Rodrigues – Mestre – UNESC



---

Prof. Nelson Savi – Mestre - UNESC

### **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais que estiveram comigo em todos os momentos, tornando a conclusão da graduação e do trabalho possíveis.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela benção permitida em toda a vida pessoal, profissional e acadêmica. Sem ele não teria chegado onde cheguei, bem como o término da graduação e do trabalho de conclusão de curso.

Agradeço também aos meus pais Dorides Osvaldino da Silva e Paula Adriana de Araujo, por todo o apoio, confiança, deram o melhor de cada um para que eu pudesse concluir meus estudos. Agraço a atenção, carinho, dedicação e amor, estando do meu lado inclusive nos momentos mais difíceis, apoiando-me em todas as minhas escolhas em todos esses anos.

Ao orientador, Thiago Henrique Almino Francisco, que ganhou minha consideração pela sua paciência, inteligência e que ajudou este estudo a se tornar realidade e também contribuiu fortemente para a minha formação acadêmica.

Agradeço a coordenação do curso de Administração de Empresas, que possibilitou todos os recursos e ofereceu melhores condições de estudos possíveis.

Por fim, gostaria de agradecer ao setor de avaliação institucional pela dedicação do tempo para responder o questionário para que os estudos e resultados se tornassem possíveis.

## RESUMO

SILVA, Allan de Araujo. **O compartilhamento do conhecimento o contexto da avaliação institucional: um estudo sob a ótica de gestores do processo.** 2017. 64 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica e Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O compartilhamento de conhecimento é um processo estratégico e que contribui para a produção e para a utilização do conhecimento, considerados pressupostos elementares do processo de gestão do conhecimento. Nesse sentido, o trabalho preleciona contextualizar este processo no âmbito de um elemento complexo na educação superior, que é a avaliação institucional. A fundamentação teórica trata de aspectos relacionados a gestão do conhecimento, ao compartilhamento de conhecimento e aos princípios da avaliação institucional, provenientes do SINAES. No que tange a metodologia, o trabalho se apoia em uma perspectiva interpretativista, sob a ótica da abordagem qualitativa, contanto com a aplicação de um roteiro semiestruturado com os gestores do processo em uma Universidade Comunitária. Os resultados permitem concluir que o compartilhamento de conhecimento é um elemento cultural e, portanto, deve contar com práticas que possam inserir a comunidade acadêmica no percurso do processo de avaliação institucional, utilizando para isso elementos tecnológicos e não-tecnológicos.

**Palavras-chave:** Conhecimento. Compartilhamento. Avaliação Institucional. SINAES.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – Espiral do conhecimento.....	22
Figura 2 – Modelo de Compartilhamento do conhecimento.....	26
Figura 3 –Avaliação Institucional sob a ótica dos gestores.....	43
Figura 4 –Visão dos gestores no compartilhamento do conhecimento.....	46
Figura 5 –Lacunas encontras no processo. ....	49

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dois tipos de conhecimento. ....	18
Quadro 2 – Dimensões do SINAES para a avaliação institucional. ....	30
Quadro 3 - Estruturação da população-alvo. ....	34
Quadro 4 – Histórico da Avaliação Institucional na UNESCO. ....	38
Quadro 5 – Avaliação Institucional Sob a Ótica dos Gestores. ....	43
Quadro 6 – Visão dos Gestores sobre o compartilhamento do conhecimento. ....	46
Quadro 7 – Lacunas no Processo de Compartilhamento do Conhecimento.....	49



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
1.2.1 Objetivo geral .....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 DADOS, INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO .....	15
2.2 O CONCEITO DE CONHECIMENTO .....	16
2.2.1 A origem do conhecimento.....	16
2.2.2 Conhecimento Tácito e Explícito .....	17
2.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL .....	18
2.3.1 Gestão do Conhecimento.....	18
2.3.2 Processo de Construção do Conhecimento .....	20
2.4 A PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	21
2.4.1 Espiral do conhecimento: um modelo de criação de conhecimento.....	22
2.4.2 Compartilhamento do conhecimento.....	22
2.4.3 Maneiras de compartilhar conhecimento.....	24
2.4.3 Modelo de compartilhamento do conhecimento .....	25
2.5 SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL (SINAES).....	27
2.5.1 Antecedentes Históricos.....	27
2.5.2 As Etapas Do Processo.....	29
2.5.3 diretrizes e dimensões do SINAES .....	30
2.5.4 A AUTO AVALIAÇÃO.....	31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	32
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO.....	33
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	34
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS .....	36
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	36
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	38

4.1 A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA UNESC .....	38
4.1.1 A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL SOB A ÓTICA DOS GESTORES DO PROCESSO.....	40
4.2 COMPREENSÃO DE GESTORES SOBRE AS FORMAS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO.....	44
4.3 LACUNAS NO PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO .....	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	50
REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS RESPONSÁVEIS DO SEAI .....	56

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações de hoje em dia estão se deparando com mudanças extremas no mercado no qual afeta diretamente o desenvolvimento das mesmas, provocando modificações na metodologia de gerenciamento. Para a empresa obter bons resultados é preciso que todos estejam preparados para as transformações, no sentido de treinamentos e conhecimento individual ou em grupo. O conhecimento está se tornando cada vez mais fundamental dentro das organizações, tanto que elas precisam realizar tarefas com mais rapidez e eficácia, sempre obtendo novos conhecimentos e executando-os (GONÇALVES; VASCONCELOS, 2011).

As dificuldades enfrentadas decorrentes à gestão do conhecimento podem estar envolvidas ao próprio conhecimento quando é passado de um para outro; ao indivíduo que recebe o conhecimento; ou ainda a situação que a transferência do conhecimento ocorre. Razões como a não compreensão das metodologias estipuladas pela organização, inflexibilidade nos processos, falta de revisão nas rotinas operacionais, manuais de processos, modelo de cultura organizacional, falta de treinamento de colaboradores, são interpretados como elementos dificultam o processo de compartilhamento do conhecimento na empresa (MONTEIRO; BARBOSA; FREITAS, 2009).

O foco no ambiente de trabalho se dá por conta de que é fundamental saber onde está trabalhando e qual função está exercendo, tanto para passar para seus sucessores, quanto para compartilhar dentro da organização suas experiências, afim de auxiliar os colegas ou elaborar melhor alguma função.

A avaliação institucional entra como meio de compartilhamento de conhecimento buscando analisar o desempenho do acadêmico, curso e instituição de ensino superior, através de aplicação de provas e pesquisas. Busca avaliar a situação da instituição e suas propostas de melhorias, tendo o compartilhamento da experiência de todos os que participam do processo, considerando o nível de ensino.

Para a pesquisa do trabalho em estudo utilizou-se a metodologia da pesquisa através do *e-mail* no qual se dá à elaboração do mesmo. Portanto, serão apresentadas no trabalho as maneiras nas quais ocorre o compartilhamento de conhecimento na instituição superior de ensino superior, quais a principais lacunas na visão do colaborador e do gestor e apresentar alternativas de melhoria para o contexto em questão.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Com o crescimento constante da tecnologia, o conhecimento dobra-se a cada momento, e se a organização e o colaborador não estiverem em processo de atualização pode-se perder muito em questão de processos produtivos e, até mesmo, administrativos dentro da empresa. Neste contexto, a gestão do conhecimento pode auxiliar no crescimento profissional dos indivíduos, visando que, trabalhando em equipe, podem compartilhar suas experiências.

Entretanto, há dificuldades para algumas organizações em executar o compartilhamento de conhecimento, onde os colaboradores compartilhem suas experiências, para que possa suprir as necessidades na falta dos mesmos ou promover o trabalho em equipe. Compartilhar conhecimentos ou informações com colegas de trabalho deve ser vista como uma cooperação e auxílio para futuras divergências, porém muitas vezes não é aplicada por conta da concorrência que existe dentro das instituições, dos próprios colaboradores, onde o medo de ser substituído fala mais alto do que a força de cooperar.

Dentro da instituição de ensino existem muitas maneiras nas quais o conhecimento pode ser compartilhado. O envolvimento da universidade com o aluno poderia ser mais frequente ou com maior entendimento entre ambas as partes. No momento que o aluno entra na universidade para participar de algum curso, pesquisa ou projetos, ele tende a ser avaliado e também avalia a mesma, pois busca uma qualidade no ensino. A melhor maneira de interação entre acadêmico e universidade é a avaliação institucional, porém há pouco conhecimento pelo aluno de como esse método funciona, sendo que existem alunos que passam toda a graduação sem saber como são os processos, perdendo a oportunidade de compartilhar ideias para melhoria do local de estudo.

A universidade em si também necessita da colaboração de todos para que possa medir o nível de ensino no qual está sendo aplicado e qual o grau de satisfação e conhecimento do acadêmico. Através da Avaliação Institucional entende-se que o ensino pode ser medido e interpretado para que haja melhoria nos processos e maior satisfação de todos os membros que ocupam a instituição, porém a avaliação institucional da universidade poderia ser melhor divulgada.

Portanto, este trabalho visa responder ao seguinte questionamento: **Qual a importância da avaliação institucional no processo de compartilhamento do conhecimento da Universidade do Extremo Sul Catarinense?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Compreender como ocorre o processo de compartilhamento do conhecimento resultante da avaliação institucional em uma Universidade Comunitária

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar a avaliação institucional sob a ótica dos gestores do processo, tendo como pano de fundo o conhecimento produzido;
- b) Identificar a compreensão dos gestores e as formas de compartilhamento existentes ao longo do processo;
- c) Conhecer as lacunas e os fatores limitantes do processo;
- d) Sugerir alternativas para fortalecer o processo de compartilhamento de conhecimento

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Busca-se hoje dentro das empresas, pessoas capacitadas para exercer determinada função que lhe foi concedida e colaboradores que visam caminhar junto com a empresa e dar o melhor de si para alcançar suas metas. O compartilhamento do conhecimento dentro da organização é importante para alavancar mais rápido a empresa, fazendo com que esse objetivo seja traçado.

Muitos têm medo de expor seus conhecimentos para um colega de trabalho pelo fato de que pode sofrer com a substituição com o pensamento de que o mesmo vai aprender e fazer melhor que eles. Mas a necessidade de compartilhar experiências é grande, por conta de férias, folgas, e até mesmo um afastamento do trabalho. Se não tem esse colaborador e não tem alguém para suprir a necessidade

pois só ele sabia exercer tal função a empresa iria sofrer um desequilíbrio até treinar outra pessoa para o cargo.

Saber qual a melhor maneira de compartilhar o conhecimento é algo extremamente importante para o sucesso da organização. A tecnologia vem crescendo e se desenvolvendo e as empresas precisam se adaptar. Uma organização que trabalha unida, trocando experiências, vai mais longe e alcançam seus objetivos, e como a gestão do conhecimento é fundamental nas organizações, estudar esse papel, tem o propósito de mostrar para as empresas quais os melhores métodos para se comunicar, de forma clara chegando mais rápido ao sucesso esperado.

A avaliação institucional busca o compartilhamento do conhecimento e interação entre colaboradores, acadêmicos e universidade. É o método de avaliação de desempenho que resulta em ideias, críticas, sugestões de melhoria para a instituição, medindo o grau de conhecimento de todos.

Deste modo, o objeto em estudo busca verificar quais os métodos de comunicação e compartilhamento de conhecimento que a universidade utiliza, trabalhando as melhores maneiras, mostrando também ao acadêmico que elaborou a pesquisa a experiência de quão essencial é tanto para um quanto para o outro o estudo desse contexto.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica procura a observação de autores que já traçaram assuntos sobre o tema da pesquisa, dessa forma visa ao leitor um referencial teórico compreendido na pesquisa (VIANNA, 2001).

Sendo assim, títulos seguintes do capítulo buscam interligar informações a respeito do fundamento da pesquisa, assim como apreensão do tema em estudo com baseado em outros autores.

### 2.1 DADOS, INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Existem dados, informações e conhecimentos. Embora pareça tratar-se da mesma concepção, existem conceitos totalmente diferentes para cada um. Dados, por exemplos, são apenas registros como, por exemplo, números, dos quais precisam ser trabalhados para se transformar em informação. Essa é como se fosse uma mensagem, ou documento ou afins, onde existe um emissor e um receptor. "Dados tornam-se informação quando o seu criador lhes acrescenta significado" (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Informação nada mais é do que uma mensagem, na forma de documentos ou uma comunicação tanto visível quanto audível. Toda mensagem tem um emissor e um receptor, e tem como objetivo mudar o modo com que o interlocutor vê e julga algo. O significado da palavra "informar" é "dar forma a", sendo que quem muda é o receptor. Conforme afirmam Davenport e Prusak (1998), o conhecimento deriva da informação e para ocorrer essa transformação o homem precisa trabalhar tais palavras promovidas com C, são elas:

Comparação: como estas informações se comparam a outras circunstâncias conhecidas?

Consequências: qual maneira a informação acarreta na tomada de decisão?

Conexões: Qual a correlação com o novo e antigo conhecimento?

Conversação: o que as outras pessoas pensam a respeito das informações?

“O conhecimento tem em seu significado a palavra compreender as dimensões da realidade, absorvendo e expressando essa totalidade de forma ampla e integral” (ANGELONI, 2002, p. 16).

Portanto, o conhecimento busca entender a realidade e pode desempenhar atividades criando valores e novas experiências, porque conhecimento gera mais conhecimento, afirmam Fialho et al (2010).

## 2.2 O CONCEITO DE CONHECIMENTO

O crescimento do conhecimento, segundo alguns autores, se deu origem na década de 1990, onde os computadores começaram a ganhar destaque e o compartilhamento de informações tornou-se mais abrangente. As organizações aderiram aos microcomputadores fazendo os colaboradores obterem maior interação dos acontecimentos dentro das mesmas (TEIXEIRA, 2000).

### 2.2.1 A origem do conhecimento

Segundo Reale (1988), o tempo empirismo consiste em correntes de pensamentos que sustentam a ideia de que o conhecimento é totalmente desenvolvido pelas experiências sentidas. Só se obtém conhecimento quando o mesmo se é sentido através de experimentações vividas.

O racionalismo é baseado na teoria de que o que vale é a razão. Para ter algo concreto não se pode embasar em sensibilidade, mas sim na realidade. Reale (1988) afirma que o conhecimento parte da realidade e intuição, mas penhora também que os fatos não oferecem total certeza sobre todos os tipos de conhecimento.

O criticismo, por sua vez vem de Krinein, que significa “examinar”, faz crítica a outras doutrinas e conceitos, ou seja, analisa as afirmações do empirismo e racionalismo, aceitando ou não. Portanto é basicamente uma análise crítica das outras teorias, afirma Hessen (2000). O conhecimento se desenvolveu por conta de dois princípios, dos quais são eles o tácito e o explícito, afirmam Nonaka e Takeuchi (2008).



### 2.2.2 Conhecimento Tácito e Explícito

O conhecimento explícito pode ser expresso de forma verbal, também através de sons, números ou visual. Já o tácito, não é tão fácil de ser explicado e formalizado. Está basicamente relacionado com as experiências vividas da pessoa, nos valores e ideais, segundo Nonaka e Takeuchi (2008).

Conforme afirma Medeiros (2010), o conhecimento explícito é adquirido através da informação, pode ser passado em linguagens formais. Conhecido como o conhecimento da racionalidade, podendo ser transmitido e entendido facilmente entre todos.

Conforme os mesmos autores, o conhecimento tácito também pode ser dividido em “cognitivo” e “técnico”. O conhecimento tácito se torna técnico quando o indivíduo possui uma habilidade na qual adquiriu durante anos mas tem dificuldades de formalizar no papel pois deriva da experiência corporal. Por outro lado ele se torna cognitivo quando envolve crenças, valores, ideias e entre outros fatores relacionados a como cada um tem um modo de perceber o mundo.

Se perguntássemos a um grupo de adultos quantos deles sabem andar de bicicleta, provavelmente todos responderiam que positivamente. Bicicleta é o meio de transporte mais popular e irrestrito entre adultos, crianças e idosos. Também é algo fácil de ser ensinado, tanto que crianças se tornam ciclistas antes mesmo de serem alfabetizadas. Todavia, ao perguntar aos que acenavam positivamente quantos dentre eles sabem a razão pela qual a bicicleta não tomba para os lados enquanto está em movimento, apenas um ou outro responderia corretamente. Alguns diriam que é questão de equilíbrio, mas há de se convir que o equilíbrio é mantido mesmo em terrenos inclinados ou irregulares; mantemos o equilíbrio mesmo quando há alguém na garupa inclinando-se ora para um lado ora para outro (SABBAG, 2007. P.51).

Resumidamente, SABBAG (2007) explica o conhecimento tácito da seguinte maneira:

- É determinante em relação ao explícito;
- Não há como explicar, por esse modo é difícil de obter registros;
- Várias vezes é considerado tácito pois nem é percebido como conhecimento;
- Pode incluir a razão e intuição;
- Utiliza da prática e habilidade;
- Difícil de ser compartilhado, ensinado.

Portanto, pode ser compartilhado através das experiências e práticas do dia a dia, podendo um aprender com o outro, e em conjunto se tornam mais duradouro. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), suas características distintas podem ser mostradas no quadro abaixo:

Quadro 1 - Dois tipos de conhecimento.

<b>Conhecimento Tácito</b>	<b>Conhecimento Explícito</b>
Conhecimento de experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008)

Os mesmos autores afirmam que para ocorrer um conhecimento declarado, os dois tipos têm que ser transformados, como o explícito é o conhecimento teórico, quando passa a desenvolver essa teoria ele precisa ser convertido para tácito, onde é colocado em prática.

Mesmo tendo em vista que o conhecimento tácito e explícito não são totalmente separados, os autores constam que são essências recíprocas que se complementam. Elas exercem uma interação para gerar o conhecimento humano (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

## 2.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

O conhecimento, por si só, é passado de pessoa para pessoa ou através de documentos o que leva uma melhor relação de ganho de experiências. Ele é visto como mais valioso, pois pode ser analisado para tomar decisões dentro da organização e pode levar a um resultado até mesmo no desenvolvimento de um produto, afirmam Davenport e Prusak (1998).

### 2.3.1 Gestão do Conhecimento

Segundo Quel (2006) a globalização vem gerando transformações nas quais geram ideias de economia do conhecimento. A tecnologia se tornou peça fundamental na qual deu ênfase no compartilhamento do conhecimento. O avanço da informação, geram ações de natureza para alcançar as metas pretendidas, fizeram

surgir novas propostas de gestão onde o conhecimento toma frente. Chamada primeiramente de “era do conhecimento”, entendeu-se como Gestão do conhecimento.

As organizações podem ir delineando métodos para melhoria dos processos através da aprendizagem organizacional, com experiências e informações trocadas acontece o aumento da capacidade de realizar melhor as tarefas se os indivíduos interagem entre si (MEDEIROS, 2010).

O mesmo autor afirma também que é fundamental na melhoria dos processos a gestão do conhecimento, pois envolve as formas e maneiras de traçar as metas. A aprendizagem organizacional se preocupa com os processos em si, enquanto a gestão do conhecimento se preocupa com o conteúdo, o conhecimento mesmo, do qual é titulado como um influente.

Segundo Terra (2005), a gestão do conhecimento vem decorrente de algumas mudanças de umas décadas para cá. O surgimento da tecnologia da informação foi umas delas. Através da internet, ficou mais fácil de as pessoas se comunicarem, podendo compartilhar conhecimento e informações umas com as outras, aproximando-as.

São vários os elementos que estão ligados à gestão do conhecimento, entre eles estão o *marketing*, a inovação tecnológica, psicologia, sociologia, economia e os sistemas de informação. Esse número está cada vez mais crescente e é um tema que têm ganhado destaque nos últimos anos (VAN KROGH, 2002).

A gestão do conhecimento deve servir como linha norteadora das ações estratégicas e por isso define-se a gestão estratégica do conhecimento como sendo a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa (FUJIHARA, 2009).

Portanto, o conhecimento transpassa por toda a organização, entre os níveis tácito, estratégico e operacional. Segundo Medeiros (2010), a aprendizagem na organização é trabalhada para que seja transformada e encaixada conforme os objetivos da empresa. Para Fialho e *tal* (2006), o aprendizado individual dentro da organização implica em um transcurso do qual as pessoas relacionam um dado ou informação, compartilham experiências do passado e geram um novo conhecimento onde operam para alcançar o objetivo.

### 2.3.2 Processo de Construção do Conhecimento

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), para tentar aumentar a eficiência da produção, Frederick Taylor buscou métodos científicos, estudando o tempo e o movimento, tentando deixar de lado o paradoxo do chão de fábrica. A passagem da era industrial para a era do conhecimento fez as empresas se adaptarem fortemente às novas tecnologias.

Tudo antes era limitado a ponto de que cada um exercia uma determinada função sem ter que se importar com o que o outro estava fazendo pois não era do seu interesse, porque, basicamente, cada um deveria cuidar do seu trabalho.

Nonaka e Takeuchi (2008), citam também que um grande exemplo disso era a fabricação de um carro. Era dividido em pequenas tarefas em quando chegava em um colaborador não necessitava saber por qual processo tinha passado antes, ou qual a importância uma peça tinha para a produção, bastava apenas cada um fazer a sua parte e assim chegava ao objetivo.

O conhecimento converteu-se em um intermediário importante em todos os âmbitos e pontos de vista mundial, e é considerado hoje como o mais significativo dentro dos estabelecimentos, ocupando o espaço do recurso financeiro e permanecendo à frente de todos os demais fundos institucionais, porque todos passam a necessitar do conhecimento (LIMA, 2009).

Todo tipo de conhecimento que existem dentro de uma organização se da por conta da junção de informações entre os colaboradores e a busca pelo novo, para manter-se no mercado e agregar cada vez mais experiências para a permanência da competitividade.

Davenport e Prusak (1998) afirma cada um com seu diferencial naquilo que sabe torna a organização mais competitiva e por conta disso o conhecimento pode ser maior vantagem frente aos concorrentes.

Para Sabbag (2007), a gestão do conhecimento tem como objetivo desenvolver as capacidades dos colaboradores e transformá-las em competências. Quem busca desenvolver a gestão do conhecimento, busca também ampliar a compreensão e prudência de todos. “Possuir conhecimento gera, no máximo, erudição. Possuir habilidades gera competência” (SABBAG, 2007).

O autor ainda enfatiza que o conhecimento tácito demora a amadurecer, e conectar o desenvolvimento pessoal com o profissional é um dos princípios. Tudo é uma aprendizagem e as pessoas precisam aprender também para a vida, e saber em quais momentos agir e que tipo de ação tomar. Uma pessoa com competências e conhecimento afim de ser compartilhado gera um bom profissional, pois demonstra a aparição de um indivíduo presente na fruição da busca pela sabedoria para novas metas na organização.

Aponta a Gestão do Conhecimento como uma estratégia central para desenvolver a competitividade de empresas e países, discute o investimento em pesquisa e desenvolvimento, e os avanços da tecnologia gerencial relacionada à Gestão do Conhecimento, das tecnologias de informática e de telecomunicações, e das conclusões das teorias sobre criatividade e aprendizado individual e organizacional (TERRA, 2005. p.1).

Então, o impacto nos sistemas de informação, na gestão de pessoas da organização e a cultura organizacional voltada à inovação faz a gestão do conhecimento dentro da empresa, da qual deve torna-la explícita para incentivar os colaboradores a compartilharem seu conhecimento (TERRA, 2005).

## 2.4 A PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conforme Szulanski (2000) o compartilhamento do conhecimento é dependente da capacidade de entendimento do receptor, onde está relacionado com experiências anteriores e com o incentivo que recebe para buscar pelo novo ou diferente. A falta de motivação pode levar ao adiamento ou exclusão na elaboração do conhecimento compartilhado.

O conhecimento na organização é a relação criativa entre os indivíduos de um determinado grupo ou equipe, que por entre a conversa e o debate, modificam o conhecimento individual em conhecimento em grupo. Com base nesse contexto, levam em conta que se coloca sob questionamentos princípios da empresa, e geram novas percepções (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

### 2.4.1 Espiral do conhecimento: um modelo de criação de conhecimento

O conhecimento tácito pode ser transformado em explícito e vice-versa, para que se juntem as experiências com as ideias. Segundo Sabbag (2007), quanto mais lento o processo de aprendizagem, mais conhecimento tende a ser gerado. A maneira como acontece essa transformação de conhecimento é chamado de ciclo em espiral. Quando o conhecimento acontece de maneira intensa, ele acaba não se formando por completo, no qual surge o acúmulo de “bobagens”. O mesmo autor ainda afirma que o termo “aprender” significa reter, no qual buscam memorizar o conhecimento para que o mesmo não seja perdido.

Todos buscam compartilhar o conhecimento tácito, no entanto, quando os conhecimentos tácitos e explícitos se relacionam, acontece um aperfeiçoamento das experiências. Essa interação é formada por vários modos de modificação de conhecimento, conforme na figura 1, (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Figura 1 – Espiral do conhecimento.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008).

### 2.4.2 Compartilhamento do conhecimento

Segundo Souza (2009), Gestão do Conhecimento tem como objetivo formar o conhecimento como uma das principais riquezas da organização, buscando métodos para alcançar as metas. A gestão do conhecimento atribui-se ao planejamento e controle de ações que monitoram a sucessão do conhecimento em

uma direção explícita e tácita. A projeção e comando de práticas subtendem-se a identificação, aquisição, armazenagem, compartilhamento e uso do conhecimento, com a finalidade de aumentar as maneiras de organizar melhor os processos dentro da empresa.

Conhecer totalmente hábitos de cada colaborador ou um setor dentro da organização é um desafio fatigante para a empresa. As transformações que vieram ocorrendo ao longo dos anos trouxeram melhores circunstâncias no trabalho para que pudessem ser desenvolvidas para maior satisfação nas tomadas de decisões. Uma melhor comunicação dentro da organização traz a realização de trabalhos que muitas vezes são complicados, mas tornam-se mais acessíveis por conta do compartilhamento de conhecimento.

Para Fialho e *tal* (2006) aprendizado individual dentro da organização implica em um transcurso do qual as pessoas relacionam um dado ou informação, compartilham experiências do passado e geram um novo conhecimento onde operam para alcançar o objetivo. Os bens mais relevantes de uma organização deixaram de ser tangíveis, para tornarem-se intangíveis, que se dá pela competência, visão e compartilhamento de experiências. Desta maneira, as organizações se voltam para a concentração de revolucionários para sobreviverem ao ambiente de globalização e a condicionalidade do futuro.

Segundo Lara (2003), Conhecimento gera mais conhecimento. Quando o mesmo é repassado, o ouvinte pode copiar de uma forma na qual seja melhor a ser executada, gerando, muitas vezes uma produção mais rápida e eficiente do que o anterior que só fazia de uma única maneira. Desse modo algumas empresas também incentivam a competitividade pois veem como favorecimento para maior produtividade. Se o colaborador se sente único ele vai trabalhar de acordo com suas habilidades e conhecimentos para continuar sentindo-se assim em busca de um desenvolvimento profissional.

Uma melhor comunicação dentro da organização traz a realização de trabalhos que muitas vezes são complicados, mas tornam-se mais acessíveis por conta do compartilhamento de conhecimento. Dentro das empresas tem-se em vista uma grande competitividade, levando em conta que todos trabalham em prol de um objetivo, nota-se que não há um compartilhamento de informações por conta do próprio colaborador não querer repassar as informações, talvez pelo medo de o

colega querer tomar o lugar do qual é exercida a função, ou seja, medo de ser substituído. Também por parte da própria empresa que não incentiva os colaboradores a compartilharem seus conhecimentos pois visam que todos devem exercer a função no qual foi lhes colocados para não perder seus focos e dispersar suas atividades.

#### 2.4.3 Maneiras de compartilhar conhecimento

Dentro das empresas, o avanço da tecnologia e informação acentuou um grande avanço quando se trata do compartilhamento do conhecimento. As organizações veem o compartilhamento como forma de repassar o conhecimento que eles têm e que muitas vezes ajudam na produção de uma determinada tarefa. Saber como utilizar o compartilhamento de experiências para melhorias dos processos internos é um diferencial competitivo para as empresas. Pois, para os colaboradores, o compartilhamento do conhecimento pode ajudar a suprir necessidades, sendo que, às vezes a solução do problema de um setor está no conhecimento de outro (TONET; PAZ, 2006).

Toda empresa tem informações que são restritas, mas as tomadas de decisão precisam ser com rapidez, então, a organização tem de saber como transferir o conhecimento, sem que nenhuma informação se perca e direcioná-las para o local certo. A falta de conhecimento, informação passada de maneira incorreta ou a dúvida pode gerar insatisfação do cliente (TERRA, 2005).

O mesmo autor afirma que, quando algum indivíduo tem uma dúvida ou não tem conhecimento suficiente de determinado assunto, tende a buscar em outras pessoas, por isso é importante manter a relação entre colaboradores. É fundamental que a empresa tenha um banco de dados onde os indivíduos possam fazer a busca por experiências e que sejam claros o bastante para esclarecer as imprecisões.

Segundo Vegaras e Alves (2010), existem organizações que defendem o compartilhamento do conhecimento, mas também incentivam a competitividade dentro da mesma

Uma das maneiras de melhorar a comunicação e o compartilhamento do conhecimento dentro das organizações é a dinâmica de grupo, sendo ela informal ou formal. Para Schutz (1978) as pessoas têm necessidade de integração, no que se diz



respeito a ser visto e aceito pelo próximo como existente. Também há uma reciprocidade de fazer algo e receber em troca. As ideias sintomatizam a propensão das pessoas dando a entender que todos possuem a vontade de compartilhar.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), a conversa é a melhor maneira de compartilhar o conhecimento, inclusive nos horários de pausa no trabalho, como em bebedouros ou na hora das refeições dentro da organização. A maioria das conversas são sobre trabalho, apesar de algumas se tratarem de assuntos aleatórios, quando encontram-se, por exemplo, nos corredores da empresa, os colaboradores trocam ideias sobre projetos em curso, tiram dúvidas e agregam experiências.

Afirmam também que a translação do conhecimento através de conversas está sendo sobressaltadas não só por gestores da "era industrial", mas também pela transição para o escritório virtual. Muitas organizações estão assumindo medidas de trabalho nos quais os colaboradores são estimulados a executar suas tarefas em casa ou nas instalações do cliente.

Algumas empresas utilizam das reuniões, *brainstorming's*, para dar oportunidade de os colaboradores compartilharem seus conhecimentos. AS organizações que têm como primordialidade o compartilhamento do conhecimento, motivam de alguma maneira as pessoas a buscarem um crescimento profissional, estimulando a competitividade.

O compartilhamento do conhecimento em uma empresa é um encargo plurifacetado, no qual recebe variadas influências. Acreditar que compartilhar é se dar por conta das medidas corporativas e que todos estão prontos para o que foi passado é facilitar um procedimento das relações humanas dos quais ainda permanecem laboriosos.

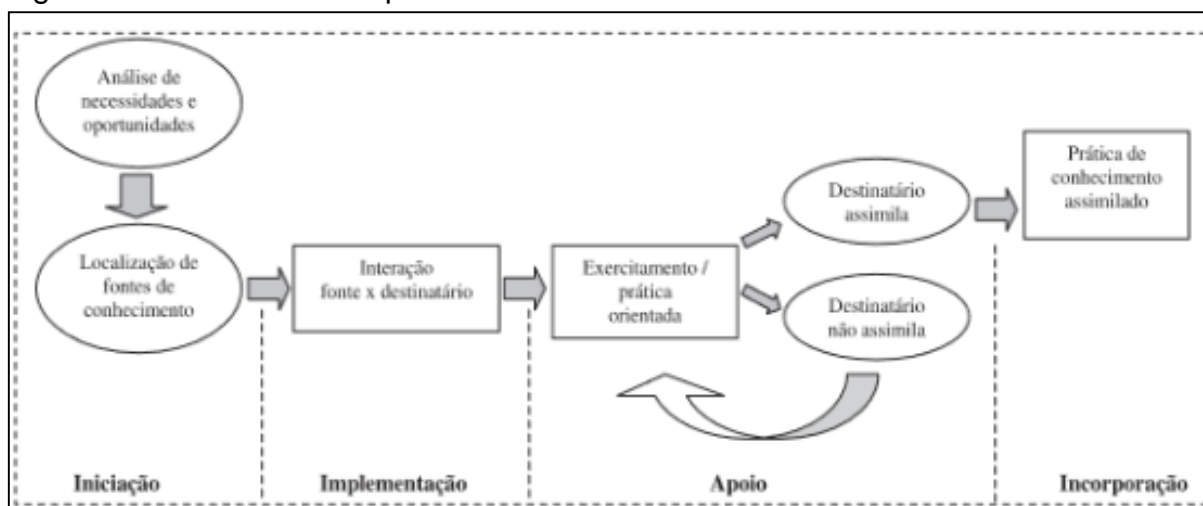
#### 2.4.3 Modelo de compartilhamento do conhecimento

Tendo em vista a importância do compartilhamento do conhecimento nas empresas, seria viável uma asserção de modos para como compartilhar melhor as experiências. Diante disso, parte-se de um modelo no qual refere-se que o compartilhamento passa por quatro fases, no qual entre elas estão iniciação, implementação, apoio e incorporação. Afirmar Tonet (2006).

[...]iniciação, caracterizada por ações voltadas para identificar e analisar as necessidades de conhecimentos, e as oportunidades existentes para empregar conhecimentos diferentes ou novos, e para localizar fontes onde esses conhecimentos poderão ser encontrados; implementação, com ações voltadas para promover a integração entre fontes e destinatários do conhecimento; apoio, caracterizada por ações voltadas para criar oportunidades de exercitamento do conhecimento compartilhado e para promover orientação da prática, até que ocorra a assimilação do conhecimento e o desenvolvimento das habilidades necessárias ao uso proficiente; e incorporação, fase caracterizada por ações voltadas para fazer com que o conhecimento compartilhado possa fluir livremente entre aqueles que deverão usá-lo (TONET, 2006).

A figura 2 descreve o processo do modelo de compartilhamento de conhecimento.

Figura 2 – Modelo de Compartilhamento do conhecimento.



Fonte: Tonet (2006).

O conhecimento é uma peça fundamental para as empresas, sendo elas públicas ou privadas, e cada dia mais elas vão se dando conta de que necessitam saber mais sobre algo e saber quais métodos utilizar para colocar em prática as experiências. A gestão do conhecimento é um procedimento que almeja melhorar o uso de meios para crescer competitivamente, focando no compartilhamento de conhecimento.

A organização tem que estar preparada para facilitar a formação e compartilhamento do conhecimento, estar em condições de permitir que haja convívio e interação entre os indivíduos da mesma. Uma vez que é extremamente necessário

que as empresas devem ter consciência de que um ambiente de trabalho adequado faz parte da atividade das mesmas (GONÇALVES; VASCONCELOS, 2011).

## 2.5 SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL (SINAES)

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que está em atividade atualmente, instituído pela Lei 10.861/2004, tem o propósito de desenvolver o aperfeiçoamento da qualidade da Educação Superior (BRASIL, 2004).

Esta lei determinou que serão as respostas da análise de instituições, dos cursos e do comportamento dos estudantes que farão parte do referencial básico dos procedimentos de controle e vigilância da educação superior, neles entendidos a diplomacia e o melhoramento de diplomacia de instituições de educação superior, a autorização, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos de graduação (BRITTO, 2008).

### 2.5.1 Antecedentes Históricos

A avaliação no ensino superior no país surgiu em 1997 quando as instituições brasileiras iniciaram os cursos de pós-graduação avaliados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) (ZANVADALLI, 2009).

No ano de 1965 surge, então, o Plano Acton. Foi criado por Rudolph Acton, depois do golpe militar, um estudo para reavaliação das universidades, sendo 12 delas visitadas, procurando analisar acontecimentos e procedimentos que associassem o ponto de vista da modernização, fundamentando a eficiência, eficácia e racionalidade das instituições (FÁVERO, 1991).

A recomendação sobre o resultado da pesquisa é levantar dados para analisar as reais condições das universidades para melhor coordená-las. Ficou clara a perspectiva de acabar com a gratuidade no ensino superior e estabelecer um sentido para o mercado à estrutura universitária (ZANVADALLI, 2009).

O Plano de Acton teve como resultado a falta de profissionais qualificados para o corpo docente das universidades, gerando baixa qualidade no ensino superior;

falta de estrutura para o exercício acadêmico; a necessidade de equilíbrio entre o ensino recebido e a maneira de execução da profissão. Tendo em vista essas reformas, propôs também organogramas, constituindo uma das primeiras experiências de avaliações do ensino superior (ZANVADALLI, 2009).

Em 1967 surge a Associação Internacional de Desenvolvimento (AID). Criada pelo Banco Mundial que servia para emprestar dinheiro para países pobres. Foi extremamente influenciador da reforma universitária, observando-se, então, a correlação do Banco Mundial nos processos de avaliação do país (Brasil) (ZANVADALLI, 2009)

No ano de 1980 foi criada o Programa de Avaliação de Reforma Universitária (PARU), do qual foi considerada uma nova experiência de avaliação das instituições de Educação Superior. O PARU tem como presença efetiva a participação de professores e pesquisadores universitários. Os objetivos dessa avaliação eram, segundo Junior (2004), explicar quais as funções que as universidades desempenhavam na sociedade e como era disseminado o conhecimento. Esse projeto não teve maior desenvolvimento por falta de apoio do Ministério da Educação (MEC).

A partir dos anos 2000, inicia-se o Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras (PAUIB). O Ministério da Educação (MEC) assumiu o papel de aplicação da avaliação, diferente dos outros processos já realizados, sendo direcionador. Foi desenvolvida uma Comissão Nacional de Avaliação, composta por representantes de várias instituições, no qual produziram um documento que cita a importância do procedimento de avaliação de forma a facilitar o aperfeiçoamento do desempenho acadêmico e planejar a gestão universitária (BRASIL, 1993).

Para o desenvolvimento da Proposta de Avaliação Institucional, têm-se como sugestão agrupar dimensões a serem avaliadas, sendo elas: desenvolvimento das atividades curriculares; processos pedagógicos utilizados para o desenvolvimento; resultados alcançados da visão do acadêmico e a habilitação de profissional (ZANVADALLI, 2009).

### 2.5.2 As Etapas Do Processo

São encontrados três instrumentos de avaliação dos quais são aplicados em momentos distintos, a Avaliação das Instituições de Educação Superior com duas etapas (auto avaliação e avaliação externa), Avaliação dos Cursos de Graduação e Avaliação do Desempenho dos Estudantes (ENADE) (ALVES, 2014).

O ENADE é empregado aos acadêmicos no primeiro e último ano e o aproveitamento das resoluções são utilizados em processos demonstrativos. A avaliação externa é executada por comissões designadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) (ALVES, 2014).

A auto avaliação determina os pontos positivos e negativos da instituição, sendo base de recurso para tomadas de decisões. É uma análise do que a instituição é e o que deseja ser, o que executa, de que maneira se organiza, administra e age, encontrando percepção de descuidos pra evitar problemas futuros (ROSA et al., 2015).

Há diferentes ativos envolvidos no processo de avaliação institucional. Abrangendo as maneiras de entendimento sobre a instituição, tem o objetivo de melhorar os processos que levam a realização de projetos institucionais, explícito ou tácito:

- (a) nível declaratório: analisa os textos que fundamentam o projeto institucional que, em geral, está enunciado sob a forma de princípios coerentes, embora possa haver contradições entre os objetivos e o projeto;
- (b) nível normativo: avalia a coerência entre as normas institucionais e a gestão práticas das IES;
- (c) nível da organização: avalia se a instituição conta com instâncias que promovam a qualidade compatível com as modalidades de ensino, pesquisa e extensão e sua efetividade acadêmica e social; e
- (d) nível dos resultados: avalia a eficácia e efetividade acadêmica e social dos processos desenvolvidos: formação de profissionais, produção acadêmica, artística e cultural disseminada no âmbito técnico-científico e social, entre outros (TRINDADE, 2004. p.6).

Levando em conta esse ponto de vista, o procedimento de avaliação institucional, em suas diretrizes internas ou externas não pode criar modelos de avaliação, cabendo apenas a instituição de ensino superior gerar um modelo, conforme sua missão e a partir desse momento, elaborar a avaliação (TRINDADE, 2004).

### 2.5.3 diretrizes e dimensões do SINAES

Segundo o MEC (2006), o sistema de avaliação necessita estar atento às dimensões onde se destacam a eficiência e eficácia da avaliação. Por esse motivo, o SINAES é o fundamento de um procedimento que está sustentado por uma consideração baseada no segmento das ações sobre domínio de dez dimensões, direcionando a instituição instale suas práticas entre pesquisa, gestão e extensão.

Quadro 2 – Dimensões do SINAES para a avaliação institucional.

<b>AS 10 DIMENSÕES PROPOSTAS PELO SINAES, NO ÂMBITO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL</b>	
1	A Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional
2	A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão, a produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais.
3	A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere a sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.
4	A comunicação com a Sociedade
5	As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.
6	Organização e Gestão da Instituição, especialmente funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios.
7	Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação
8	O planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da auto avaliação institucional.
9	As políticas de atendimento aos estudantes
10	Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior

Fonte: Brasil (2004).

As dimensões têm a razão de promover o autoconhecimento, fazendo uma relação dos aspectos da instituição e do modelo em um contexto nacional. O SINAES tem relação direta com a estrutura dos métodos institucionais, que destaca os processos avaliativos, habilitando os envolvidos a partir do autoconhecimento para a formação da construção social (FRANCISCO, 2012).

O Exame Nacional de Desempenho do Estudante (ENADE) é uma ferramenta que estabelece a avaliação de exercício do indivíduo graduando, analisando os ingressantes e concluintes. É o principal instrumento da avaliação institucional pois possui uma grande dimensão e não depende apenas da regularização da instituição superior (FRANCISCO, 2012).

Geraram-se discussões e argumentações sobre a validade do SINAES como sistema de avaliação e do ENADE como ferramenta de comprovação da qualidade da instituição. A partir do momento, o ENADE passou a conceituar o desempenho dos indivíduos como dominante na avaliação, direcionando o SINAES para um conceito que tinha como meta estabelecer tentativas de preencher as dificuldades encontradas para melhorá-las (FRANCISCO, 2012).

#### 2.5.4 A AUTO AVALIAÇÃO

A sustentação e a coesão ao procedimento avaliativo que se compete na instituição de ensino superior têm como elemento principal a auto avaliação. No caso das instituições privadas, a análise dos cursos tem que conter fundamentos próprios da corporação (TRINDADE, 2004).

A auto avaliação estabelece um procedimento pelo qual o curso estabelece uma linha de análises, onde quer saber o que é e o que deseja ser. Têm como sustentação, duas metas, distinguindo as diferentes missões da instituição.

(1) avaliar a instituição como uma totalidade integrada que permite a auto análise valorativa da coerência entre a missão e as políticas institucionais efetivamente realizadas, visando a melhoria da qualidade acadêmica e o desenvolvimento institucional; (2) privilegiar o conceito da auto avaliação e sua prática educativa para gerar, nos membros da comunidade acadêmica, autoconsciência de suas qualidades, problemas e desafios para o presente e o futuro, estabelecendo mecanismos institucionalizados e participativos para a sua realização (TRINDADE, 2004. p.8).

A auto avaliação é um processo em que define a instituição, sendo transformador e criativo. Podendo ser um instrumento para uma prática de uma nova cultura, tendo caráter formativo, permitindo o melhoramento tanto pessoal quanto institucional (TRINDADE, 2004).

O principal propósito da auto avaliação é gerar um ambiente para que todos os indivíduos formem juntos uma consciência do que pode ser construído dentro da instituição para o presente e futuro, mostrando também aqueles que não estão correspondendo com o andamento das atividades (LEHFELD et al., 2010).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

É fundamental a utilização de métodos para o desenvolvimento de um determinado trabalho. E para isso são empregados mecanismos e artifícios. “Em primeiro lugar é preciso compreender que método significa processo mental empregado na investigação e interpretação do objeto de pesquisa” (NASCIMENTO, 2007, p.37). Portanto, métodos são várias ferramentas que são utilizadas para chegar no objetivo traçado pelo pesquisador (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Serão abordados nas seções seguintes temas como o delineamento da pesquisa, definição da população alvo, plano de coleta de dados, plano de análise de dados, síntese de procedimentos metodológicos, cronograma e o orçamento.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste capítulo fica delineado o modelo de pesquisa quanto aos métodos de verificação para alcançar os objetivos geral e específicos do presente estudo. É fundamental orientar-se sobre os mais pertinentes processos para cumprir o trabalho com qualidade (VIANNA, 2001).

O delineamento é o planejamento da pesquisa, com detalhes do que se vai elaborar. Existem quatro grandes conjuntos de delineamento, ligados tanto à pesquisa descritiva quanto a experimental, são eles: delineamento de levantamento, correlacionais, experimental e não-experimental (APPOLINARIO. 2006).

Existem diversas classificações para a pesquisa, do qual estão entre elas: exploratória (desejo de ampliar), descritiva (registro de dados e informações), explicativa (desejo de conhecer as causas), bibliográfica (abordada a partir de literatura), documental (análise de documentação também chamado de primária), experimental (testes), levantamento (questionamento), estudo de caso (estudo para compreensão das causas), pesquisa-ação (pesquisador intervém no problema), participante (interação com membros investigados), quantitativa (tradução em números) e qualitativa (relação entre o mundo real e o subjetivo). Sendo elas divididas em procedimentos técnicos e objetivos gerais (NASCIMENTO, 2007).

A pesquisa descritiva tem como fundamentos observar e registrar fatos e variáveis. Procura desvendar os fenômenos ocorrentes e entender as relações que



ocorrem na vida social, política, econômica e tantos outros conceitos da pesquisa. A pesquisa exploratória busca realizar descobertas sobre situações para descrevê-las. Ter ideias mais concretas e não solicita a formação de estimativas (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). A pesquisa experimental significa determinar algum tema para estudo, quais suas influências, definir as variáveis e quais os impactos que elas causam no objeto em estudo (GIL, 1996).

A pesquisa bibliográfica se faz presente na maioria das etapas de pesquisa com o propósito de buscar diversos conhecimentos que agreguem valor ao estudo apresentado, trazendo a singularidade de cada autor e seus raciocínios, através de livros, jornais, revistas e artigos (SANTOS, 2004).

O aproveitamento da pesquisa bibliográfica é fundamental para o entendimento do tema em questão e as ligações com a finalidade do estudo, sendo assim o pesquisador pode conhecer mais e ter sustentação para a preparação do questionário.

Na pesquisa qualitativa é analisada cada circunstância a partir de dados descritivos, procurando constatar relações, razões, implicações, consequências, opiniões, interpretações e categorias visto como necessário para o entendimento da realidade estudada e que, normalmente, envolve diferentes conceitos (VIANNA, 2001).

Foi aplicada a pesquisa qualitativa descritiva através do *e-mail* com profissionais internos do setor de avaliação institucional. Independentemente de ser por *e-mail*, o contato foi realizado entre pesquisador e o setor interno da universidade, de maneira primária, com intuito de alcançar respostas que serviram depois para a análise de dados.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO

Quando se faz uma pesquisa é necessário definir o número de elementos pelos quais serão estudados. Às vezes o número de elementos é tão grande que não se pode identificar, por isso se trabalha com uma amostra, ou seja, um pequeno número de indivíduos (GIL, 2002).

“Conceituando, universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p.206). São definidos por faixa etária, sexo,

comunidade, país, organização, podendo ser tanto pessoas como coisas. No quadro abaixo (Estruturação do Público Alvo) estrutura-se a definição do público alvo do objeto em estudo (LAKATOS; MARCONI. 2010)

Abaixo uma síntese da estruturação da população-alvo levando em conta o objetivo geral deste trabalho.

Quadro 3 - Estruturação da população-alvo.

OBJETIVO GERAL	PERÍODO	EXTENSÃO	UNIDADE DE AMOSTRAGEM	ELEMENTO
Compreender como ocorre o processo de compartilhamento do conhecimento resultante da avaliação institucional em uma Universidade Comunitária	Primeiro semestre de 2017	Universidade do Extremo Sul Catarinense	SEAI	Responsáveis pelo setor de avaliação institucional

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Para a delimitação da população que participou da pesquisa, foi utilizado o método qualitativo de codificação descritiva. Em um setor interno da Universidade do Extremo Sul Catarinense foi entrevistado os colaboradores responsáveis pelo tratamento da avaliação institucional, para que pudesse gerar um resultado para o estudo.

Foi aplicada a pesquisa para 4 colaboradores do Setor de Avaliação Institucional (SEAI) da Universidade do Extremo Sul Catarinense, pelo critério de disponibilidade de participação na pesquisa. Em um período de 09 a 16 de maio de 2017, 3 colaboradores retornaram com as respostas do instrumento de coleta de dados, facilitando distinguir o envolvimento de cada um com a avaliação instrucional.

No plano de amostragem contingente simples o pesquisador necessita uma lista dos elementos da população-alvo abordada (BARETTA, 2001).

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

O plano de coleta de dados deve ser o mais adequado com a necessidade de pesquisa e buscar esclarecer se os dados coletados são primários ou secundários (ROESCH, 2007).

Com base na metodologia de pesquisa utilizada até o momento, pode-se verificar que o presente estudo utilizou o plano de coleta de dados primários, uma vez que foi feita pesquisa direta com os entrevistados da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC).

Segundo Appolinário (2006), existem muitas maneiras de coletar dados para uma determinada pesquisa, tendo como finalidade tirar as informações de uma determinada realidade. “Para obtenção de dados podem ser utilizados três procedimentos: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e contatos diretos” (LAKATOS; MARCONI. 2001. p.158).

O pesquisador deve escolher a maneira no qual vai desenvolver a coleta dos dados e informações. Segundo Martins e Theóphilo (2009) as coletas dos dados podem se feita através dos seguintes passos:

- Listar variáveis as quais vão ser descritas;
- Revisar cada variável com suas definições;
- Verificar como as mesmas serão descritas;
- Escolher uma técnica de ferramenta para coleta.

As coletas podem ser feitas através de observação, entrevistas, questionários ou por escalas sociais e de atitudes, das quais englobam as medidas de qualidade de determinado objeto, podendo ser dados primários ou secundários. Os dados primários consistem em buscar direto da razão, que são os investigados, e os dados secundários são aqueles que já passaram por um processo de análise, encontrados em banco de dados, arquivos ou documentos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

O questionário aplicado via *Google Docs*, conforme APÊNDICE A, foi encaminhado para os responsáveis da avaliação institucional da universidade pesquisada, considerados os conceitos: i) tipo de conhecimento compartilhado na instituição; ii) Nível de compartilhamento do conhecimento; e iii) Noção de Gestão do conhecimento.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Após o processo de coleta de dados, deve-se iniciar a organização dos dados coletados para a execução do objeto em estudo. Nesta etapa se pode explicar o problema encontrado e assim expor uma explicação objetiva (MARTINS, 2004).

O mesmo autor afirma que, esse é um processo um tanto quanto fundamental para o estudo, pois mostra as informações encontradas, esclarecidas em uma visão geral do trabalho. Quando os dados e informações são coletados corretamente pode-se ter uma análise empírica mais consistente.

“A análise dos dados envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos” (GIL, 2002, p.125). Sempre encontrando a melhor maneira para alcançar os objetivos do trabalho em estudo.

A meio dos princípios básicos que estabelece um mecanismo de pesquisa estão os procedimentos de análise de dados, que podem apresentar questionamentos quantitativos, qualitativos ou mistos, identificadas pelo centro em questões fechadas, análise de dados numéricos ou dados não-numéricos (CRESWELL, 2007).

Um questionamento qualitativo procede de muitos elementos, como a organização dos dados, dimensão da amostra, ferramentas de pesquisa e a substância teórica das questões (GIL, 2007) e o pesquisador procura indagar e fortalecer assuntos a partir destes dados coletados (CRESWELL, 2007).

Este estudo compreende um tratamento essencialmente qualitativo, sem o aproveitamento de uma discussão unicamente estatística, como a utilização de médias ponderadas, por exemplo.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A metodologia praticada evidencia algumas dificuldades pertencentes à coleta de dados a sua abordagem. Prioritariamente, é relevante explicar que, por se referir a uma pesquisa qualitativa, não se deve desvelar a generalização dos relutâncias obtidas, tendo em vista que o presente estudo tem por determinação o estudo específico de um setor de avaliação institucional da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC).

Uma das limitações do trabalho em estudo foi a demora para as respostas do questionário aplicado, no qual tornou um período do processo mais lento, porém não deixou com que os objetivos e metodologias do trabalho fossem menos desenvolvidas.

Dessa forma, inteirou-se que o presente estudo foi de total engajamento pelo pesquisador, procurando melhor maneira de aplicar o questionário, buscando os resultados esperados pelos entrevistados, para o desenvolvimentos dos objetivos, geral e específicos.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio da coleta de dados junto à amostra de colaboradores que fazem parte do SEAI (Setor de Avaliação Institucional da UNESC). O questionário foi aplicado por *e-mail*. Os questionários foram encaminhados a responsáveis pelo setor de avaliação institucional da Universidade, buscando efetividade nas respostas.

Do total de 5 questionários aplicados, obteve-se o retorno de 3 questionários respondidos, sendo colaboradores usuários e não usuários da avaliação institucional. A seguir está uma análise detalhada de cada ponto questionado, levando-se em consideração os objetivos específicos da pesquisa.

### 4.1 A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA UNESC

Segundo o Projeto de Avaliação Institucional da UNESC, o Programa de Avaliação Institucional iniciou, na Universidade, no ano de 1995, mas até início de 1997 se preservou em fase sensibilização acadêmica, visando as metas e ideias estabelecidos. Alguns trabalhos foram desenvolvidos ao longo do tempo, progressivamente, conforme informado no Quadro 4.

Quadro 4 – Histórico da Avaliação Institucional na UNESC.

HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA UNESC	
1998	Foi aplicada a avaliação do ensino a graduação para acadêmicos e professores.
1999	Foi realizada a avaliação dos cursos de graduação pelos formandos.
2000	Novamente foi realizada a avaliação com professores e acadêmicos, houve uma discussão sobre provões e algumas disciplinas.
2001	Foi trabalhado a ferramenta de avaliação e executado por professores e alunos formandos.
2002	Foi estruturado o instrumento de avaliação e aplicado ao ensino de graduação para acadêmicos e professores; avaliação dos cursos de graduação pelos formandos; avaliação da Diretoria de Graduação.
2003	Aconteceu a avaliação das cantinas; cursos; projeto de pesquisa; dos acadêmicos egressos; dos trancamentos de matrículas; o surgimento do primeiro caderno de avaliação.
2004	Avaliação: programa de visitas orientadas; estágios externos dos cursos de licenciatura; apresentação dos resultados do ensino de graduação do ano anterior; infraestrutura; disciplina de TCC (trabalho de conclusão de curso); trancamento de matrícula; socialização do SINAES e CPA; discussão sobre a auto avaliação.
2007	Mudança de COMAVI (Comissão de Avaliação Institucional) para SEAI (Setor de Avaliação Institucional).
2013	Mudanças na dinâmica da avaliação;
2014	Ganho de caráter sistêmico e integrativo;

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2017)

De acordo com o Projeto de Avaliação Institucional da UNESCO, No mês de setembro do ano 2000 aconteceu a reorganização da COMAVI (Comissão de Avaliação Institucional), onde deu continuidade ao Programa de Avaliação Institucional da UNESCO. Mesmo enfrentando obstáculos estruturais, a COMAVI proporcionou um procedimento permanente de avaliação, conseguindo-se declarar que os trabalhos desenvolvidos foram facilitadores do estabelecimento da cultura de Avaliação da Universidade.

Todo esse histórico foi marcado por acontecimentos positivos e negativos, ligados à própria história dos que procuram autonomia e melhoria do ambiente, por meio de projetos de pesquisa e extensão, e gestão acadêmica. Levando em consideração o procedimento que depende da reorganização, justifica-se o processo de auto avaliação, também pelas exigências estabelecidas por lei.

A Avaliação Institucional na UNESCO, desde que foi criada, vem se desenvolvendo e se tornando cada vez mais consistente e fundamental. Percebe-se que a cada ano avaliações de novos setores e órgãos são analisados. É percebida como um mecanismo que integra os processos de planejamento e gestão da Universidade.

O PDI (Programa de Desenvolvimento Institucional) da UNESCO é uma atividade de correlação entre a missão e o desenvolvimento, promovendo o meio ambiente, diversidade, promoção de direitos humano e a igualdade étnico racial.

A CPA (Comissão Própria de Avaliação) tem o intuito de acompanhar o procedimento de avaliação, promovendo uma imutável conduta de consciência sobre a missão e a finalidade da mesma, dentro da Universidade. Tem o objetivo de sistematizar e encadear o procedimento interno de avaliação da instituição de ensino superior e possibilitar o conhecimento de todos os envolvidos no processo (MOTA, 2016).

Dessa forma, com base nas evidências, o processo se caracteriza como uma ferramenta essencial para o processo de melhoria na universidade, curso, professor e acadêmico. Tendo em vista os órgão responsáveis por fazer acontecer o conhecimento em toda a Universidade, a mesma pode obter sucesso se todos os meios envolvidos forem executados conforme as normas corretas.

#### 4.1.1 A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL SOB A ÓTICA DOS GESTORES DO PROCESSO

Esta seção apresenta os resultados que permitem atingir ao primeiro objetivo específico proposto no trabalho, que é caracterizar a avaliação institucional sob a ótica dos gestores do processo, tendo como pano de fundo o conhecimento produzido.

Os dois primeiros entrevistados caracterizam a avaliação institucional como um aprendizado constante. Segundo Maia (2014), vive-se um momento em que o conhecimento e o aprendizado contínuo estão sendo altamente valorizados. Com a ação de geração, integração, troca de experiências dentro da empresa, vivências do dia a dia gera a aprendizagem organizacional, junto com as tomadas de decisões em grupo, sendo peça fundamental no processo de qualquer instituição.

O terceiro entrevistado identifica a avaliação institucional como um cenário em que há aprendizagem e desafios, mas também envolve troca de conhecimento e experiências. No tempo em que o conhecimento explícito é facilmente disseminado na instituição através de meios formais, documentos e afins, o conhecimento tácito se origina de experiências, instinto, sendo mais trabalhoso de ser transmitido. Dessa forma, o diálogo é fundamental para os meios de aprendizagem (MENDES, 2003).

O compartilhamento do conhecimento dentro das instituições pode surpreender o processo de aprendizagem de várias maneiras. Entre elas estão as formas de como o conhecimento é transferido, se o mesmo conhecimento que é transmitido é recebido em igual. Em forma, alguns obstáculos podem ser encontrados nesse processo, sendo relacionadas a cultura da organização, podendo ocorrer ruídos na transmissão (TONET; PAZ, 2006).

O método de inovação requisita a entrada de conhecimento e a possibilidade de aprendê-los, concentrá-los e guarda-los. O desenvolvimento de novo conhecimento pede destaque no aprendizado constante como forma de tornar os indivíduos capacitados para encarar novos desafios e possível inserção no contexto atual (MAIA, 2014).

A aprendizagem se inicia no compartilhamento correto do conhecimento entre transmissor e receptor. Seguindo esse objetivo, exige-se maior comprometimento entre as duas partes, para que haja uma aprendizagem de maior compreensão. A avaliação vai além do compreensível dever de avaliar, mas capacita



o indivíduo para a melhoria dos processos e afazeres para a formação humana e profissional (BARBOSA; MARTINS, 2006).

A aprendizagem atua como aquisição e utilização do conhecimento de experiências adquiridas com novos conhecimentos entre indivíduos dentro do ambiente de trabalho. Com objetivo de conceder melhorias, corrigir erros, solucionar problemas, entre outras coisas, sempre interagindo uns com outros, garantindo o desenvolvimento da instituição (MAIA, 2014).

A obtenção de novas competências é fundamental para o processo de inovação, que significa reforçar a capacidades dos indivíduos e transformar a aprendizagem em um fator de competitividade (SANTINI, 2016). A relação do trabalho em equipe é um fator de grande importância no processo de aprendizagem, portanto, se há ausência de trabalho em equipe há falta de geração e compartilhamento de conhecimento (MAIA 2014).

A Avaliação Institucional é compreendida pelo entrevistado 1 como uma via de mão dupla entre comunidade externa e interna, sendo que os resultados são balizadores nas tomadas de decisões. O entrevistado 2 afirma que é um processo pedagógico, que não pune nem premia, mas que também não é neutro. Já o entrevistado 3 considera a avaliação institucional como sendo um processo de acompanhamento das atividades desenvolvidas na Universidade, onde torna-se possível realizar diagnósticos que subsidiarão as tomadas de decisões para a melhoria contínua da Universidade.

Segundo Batista et al. (2012), a Avaliação Institucional é uma atividade frequente na vida de todos. Sua ubiquidade se faz presente nas relações entre as pessoas se tratando do pessoal e profissional e assente revisões contínuas de comportamento, desempenho e atitudes.

Desta forma, a avaliação é um exercício que consiste na presença de fatores elementares dentro da instituição: internamente de juntas da comunidade acadêmica e externamente de representantes de ramos organizados da sociedade (BATISTA et al., 2012)

Quando se trata de como os entrevistados sentiram que havia conhecimento sendo construído no processo de avaliação institucional e por meio de quais fatos ficou explícito, o primeiro respondeu que em sua concepção é quando se cria um movimento dos usos das avaliações internas e externas. O segundo

compreende que quando cria o movimento de ação-reflexão-ação a partir dos resultados obtidos pelas pesquisas/avaliações internas e externas.

O terceiro entrevistado acredita que em todo o processo que envolve a Avaliação Institucional há conhecimento envolvido, seja simplesmente por meio da troca de informações entre as pessoas envolvidas até a ação-reflexão-ação dos resultados obtidos.

A avaliação de ensino superior é uma operação com um sentido pedagógico potente e de grande relevância. Permite debater projetos e precedências muito importantes da universidade, seu vínculo com várias áreas e seu contato com a sociedade (DIAS SOBRINHO, 1995).

Fica visível a dimensão da Avaliação Institucional, na qual seu resultado gera uma troca de conhecimentos entre o meio acadêmico, onde pode surgir ideias de melhoria, e ser colocado em prática, promovendo o desenvolvimento da instituição de ensino superior, buscando o sucesso da mesma.

A respeito da percepção do conhecimento criado em relação a estratégia instituição e se ele tem sido utilizado, o primeiro entrevistado respondeu que quando existe uma ação-reflexão nos órgãos competentes, e que o conhecimento é utilizado em parte, porém ainda há um caminho a ser percorrido. O segundo entrevistado relata que percebe quando cria um movimento ação-reflexão-ação a partir dos resultados, e que o conhecimento é utilizado, mas pode avançar mais. Já o entrevistado 3 consta que percebe a criação a partir da ação-reflexão-ação, e que é utilizado mas poderia ser melhor aproveitado.

Nota-se que o conhecimento criado dentro da instituição é perceptível quando se remete uma ação em cima do que foi compartilhado, porém ainda precisa ser melhor utilizado. Nem todos os resultados encontrados são encaminhados para que ocorra alguma atitude, onde pode haver melhorias no processo.

Sobre quais os mecanismos que confirmam esse conhecimento tem sido útil para a Universidade, o entrevistado 1 respondeu que quando se tem um *feedback* de como estão sendo trabalhados os usos dos resultados. O entrevistado 2 consta que é o uso dos resultados para a tomada de decisões, planejamento estratégico e setores solicitando avaliação. O entrevistado 3 diz que a confirmação vem através do retorno do feedback obtido a partir dos resultados e a tomada de decisões.

Quando é passado um parecer sobre como o conhecimento foi aplicado, quais os métodos que vão ser utilizados para colocar em prática e quais as melhorias

que devem ser feitas e todos ficam a par das situações é onde confirma-se que o conhecimento está tendo utilidade na Universidade, quando há compreensão de todos os envolvidos.

Levando em consideração todos os itens citados acima sobre a ótica dos gestores sobre o processo de compartilhamento do conhecimento através da avaliação institucional, foi criado um resumo dos principais tópicos tratados. Quadro 5.

Quadro 5 – Avaliação Institucional Sob a Ótica dos Gestores.

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL SOB A ÓTICA DOS GESTORES
Nessa seção, os entrevistados falam sobre a caracterização do processo de compartilhamento do conhecimento através da avaliação institucional. O processo é visto como uma aprendizagem. A melhor maneira de ser tratada é com diálogos e documentos. A avaliação institucional é vista como um processo que visa melhorias na instituição, curso, professores e acadêmicos. Os indivíduos sentem que o compartilhamento do conhecimento acontece quando há uma ação-reflexão-ação dos resultados obtidos pela avaliação.

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2017).

Através de todos os pontos citados na última seção, origina-se uma nuvem de palavras (Figura 3), na qual mostra as palavras-chave citadas na mesma.

Figura 3 –Avaliação Institucional sob a ótica dos gestores.



Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2017).

Dessa forma, vê-se a avaliação institucional é caracterizada como um meio de aprendizagem, onde gera conhecimento, através de planejamento e gestão, buscando resultados através de *feedback* onde se tem o movimento de ação-reflexão-ação dentro da instituição.

## 4.2 COMPREENSÃO DE GESTORES SOBRE AS FORMAS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Esta seção apresenta os resultados que permitem atingir ao segundo objetivo específico proposto no trabalho, que é identificar a compreensão dos gestores e as formas de compartilhamento existentes ao longo do processo de avaliação institucional.

A primeira pergunta referente a esta seção foi sobre como os entrevistados compreendem o processo de compartilhamento do conhecimento em relação a avaliação institucional. O entrevistado 1 respondeu que é um processo contínuo até chegar em todas as esferas institucionais. O entrevistado 2 respondeu que não conhece a concepção de compartilhamento do conhecimento adotada na pesquisa, mas entende que o compartilhamento se dá quando as informações, analisadas e transformadas em diagnóstico, chegam às instâncias interessadas. Já o entrevistado 3 consta que vê o compartilhamento do conhecimento como uma das ferramentas auxiliares para as tomadas de decisões.

Quanto mais o conhecimento for utilizado, mais ele aumenta, sendo que se acontecer o contrário ele também será limitado e perdido. O relacionamento com outros indivíduos, e a competência individual mostram a ocorrência do compartilhamento. A comunicação tem um papel fundamental dentro das instituições, assim como os recursos que motivam as pessoas a compartilhar (FAQUETI et al., 2015).

Quando se trata do potencial do compartilhamento do conhecimento no processo de avaliação institucional os dois primeiros entrevistados dizem que é grande. O entrevistado 3 acredita que o compartilhamento do conhecimento tem um grande potencial, tendo em vista o empenho e a experiências dos colaboradores envolvidos no processo de avaliação institucional.

É uma ferramenta de grande importância para o meio acadêmico e institucional. Todos os envolvidos são engajados a busca por um caminho onde irá levar a Universidade para um melhor desenvolvimento. O processo de compartilhamento do conhecimento é um método significativo para a instituição de ensino.

Tratando-se de como o compartilhamento do conhecimento ocorre na Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), o entrevistado 1 respondeu que acontece por canais físicos (impressos, folders, visitas in loco, seminários, etc) e tecnológicos (e-mail, portal, sistema online, etc). O entrevistado 3 pensa que toda a troca de informações entre os envolvidos no processo de avaliação institucional é um compartilhamento de conhecimento. Na UNESC ele ocorre pessoalmente, em conversas formais e não formais, reuniões, fóruns, debates etc, ou ainda, por e-mails, redes sociais etc.

A gestão do conhecimento é uma necessidade dentro de qualquer organização ou instituição. As instituições de ensino superior têm se evidenciado hoje em dia por suas introduções nos meios da tecnologia, muitas vezes devido ao foco nas pesquisas e projetos de extensão (FERASSO; SALDANHA, 2011). O uso de tecnologia e meios de comunicação faz a transformação do conhecimento individual para um todo, onde as ideias se unem para sugestões e melhorias da instituição.

Sobre as contribuições do processo para a avaliação institucional os 3 entrevistados responderam que visam aperfeiçoamento e melhorias contínuas. Levando em consideração a essas respostas, Nicolau (2002) afirma que, o conhecimento é algo intangível que quanto mais se tem mais ele pode ser desenvolvido. Deve ser estimulado o compartilhamento incentivando as práticas e mudança nas culturas e entendimento de todos os envolvidos.

Das 5 (cinco) palavras-chave sobre a relação da avaliação institucional e o compartilhamento, o entrevistado 1 citou: mediadores do processo; fortalecer; divulgação e planejamento. O entrevistado 2 respondeu: melhoria; aperfeiçoamento; reflexão e fortalecimento. O entrevistado 3 citou: colaboração; conhecimento e avaliação.

A gestão do conhecimento deve ser defendida em uma instituição que entenda o conhecimento como uma serventia e que os indivíduos percebam sua real importância e essência. Os princípios e métodos que fazem parte dessa teoria têm de resultar em novos conhecimentos, recursos, e também o crescimento da aprendizagem (ACCORSI, 2011).

Levando em consideração todos os itens citados acima sobre o compartilhamento do conhecimento na visão dos gestores, cria-se um resumo dos principais tópicos tratados. Quadro 6.

Quadro 6 – Visão dos Gestores sobre o compartilhamento do conhecimento.

<b>VISÃO DOS GESTORES SOBRE O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO</b>
Nessa seção, os entrevistados falam sobre o compartilhamento do conhecimento através da avaliação institucional. É uma ferramenta auxiliar para o processo de tomadas de decisões. É um instrumento com grande potencial, tendo em vista a experiência dos indivíduos envolvidos no processo. O compartilhamento do conhecimento na Universidade acontece através de <i>site</i> , <i>e-mail</i> , <i>folder</i> , e reuniões.

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2017).

Através de todos os pontos citados na última seção, origina-se uma nuvem de palavras (Figura 4), na qual mostra as palavras-chave citadas na mesma.

Figura 4 –Visão dos gestores no compartilhamento do conhecimento.



Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2017).

Dessa forma, o compartilhamento do conhecimento, tem sido visto dentro da Universidade já como uma cultura, na visão dos entrevistados, sendo de grande significância. É encontrado também, uma visão de que a avaliação institucional é pouco divulgada na UNESC, mas sempre buscando aperfeiçoamento, sendo mediadores do processo.

#### 4.3 LACUNAS NO PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Esta seção apresenta os resultados que permitem atingir ao terceiro objetivo específico proposto no trabalho, que é conhecer as lacunas e os fatores limitantes do processo de compartilhamento do conhecimento.

Quando tratado assunto sobre se há cultura de compartilhamento do conhecimento na Universidade e se ela existe em relação a avaliação institucional, o entrevistado 1 respondeu que sim, os resultados são compartilhados e ela vem se

tornando uma cultura com o passar dos anos. O entrevistado 2 consta que sim e o entrevistado 3 existe na universidade e na avaliação institucional também.

A realização da gestão do conhecimento é ponto fundamental para o processo de crescimento organizacional, onde se dá por conta da criação, identificação, utilização e integração do conhecimento. Antigamente o conhecimento era guardado e não disseminado, hoje, para o sucesso da instituição é de grande importância que seja explorado (MAIA, 2014).

Sobre os problemas encontrados no processo de compartilhamento do conhecimento, o entrevistado 1 respondeu que por se tratar de uma IES (instituição de ensino superior) grande é difícil você alcançar todas as hierarquias institucionais, e a cultura do medo por muitos ainda verem como algo que pode ser punitivo atrapalha o processo. O entrevistado 2 consta que dependendo do mecanismos adotados, dependência de terceiros para a efetivação (Setor de Comunicação, Tecnologia da Informação, etc). O entrevistado 3 acredita que, pela dimensão da nossa Universidade, tudo está sendo feito de forma muito burocrática, dificultando e tornando bastante moroso todo o processo de compartilhamento de conhecimento.

O conhecimento é uma peça fundamental para as empresas, sendo elas públicas ou privadas, e cada dia mais elas vão se dando conta de que necessitam saber mais sobre algo e saber quais métodos utilizar para colocar em prática as experiências. A gestão do conhecimento é um procedimento que almeja melhorar o uso de meios para crescer competitivamente, focando no compartilhamento de conhecimento.

A respeito de como é hoje o processo de compartilhamento do conhecimento resultante da avaliação institucional o entrevistado 1 respondeu que por meio tecnológico, através de seminários e reuniões de gestores. O entrevistado 2 disse que ocorre por canais físicos (impressos, folders, visitas in loco, Seminário, etc) e tecnológicos (e-mails, portal, Sistemas Online, etc). O entrevistado 3 respondeu que é feito pela troca de informações entre os envolvidos no processo, pelos resultados obtidos nas avaliações etc.

Sobre como deveria ser o processo de compartilhamento do conhecimento e que problemas é percebido durante o processo, o entrevistado 1 respondeu que alguns resultados como a avaliação da graduação deveria ser debatida com os o colegiado do curso e posteriormente dar um retorno aos discentes. O maior problema é a resistência de alguns segmentos que não sabem como lidar com o resultado da

avaliação. O entrevistado 2 respondeu que deveria ser mais rápido, mas pela processo ser muito amplo fica complexo. Dependendo o mecanismo adotados, dependência de terceiros para a efetivação (Setor de Comunicação, TI, etc). O entrevistado 3 percebe que se as pessoas se envolvessem mais, o compartilhamento de conhecimento seria maior e melhor. Enfim, há baixa participação e alta “burocratização”.

A organização tem que estar preparada para facilitar a formação e compartilhamento do conhecimento, estar em condições de permitir que haja convívio e interação entre os indivíduos da mesma. Uma vez que é extremamente necessário que as empresas devem ter consciência de que um ambiente de trabalho adequado faz parte da atividade das mesmas (GONÇALVES; VASCONCELOS, 2011).

Quando se trata dos instrumentos que seriam ideais para o compartilhamento de conhecimento no processo de avaliação institucional, o entrevistado 1 respondeu que deveria haver menos burocratização no processo. O entrevistado 2 respondeu que também deveria haver menos burocratização no processo e por ser amplo e complexo, dependência de setores e chefias para alguns encaminhamentos. O entrevistado 3 respondeu que algo que aumente a participação de todos os envolvidos no processo e que seja menos burocrático.

Sobre 5 (cinco) palavras que retratariam o processo de compartilhamento do conhecimento de forma ideal, o entrevistado 1 respondeu: cumprimento dos prazos; análise e discussão dos resultados; encaminhamento e retorno sobre o processo. O entrevistado 2 respondeu: melhoria, aperfeiçoamento, reflexão, fortalecimento. E o entrevistado 3 respondeu: a participação conhecimento; troca de informações; processo de avaliação.

Nota-se que existe muita burocratização que na visão dos entrevistados atrapalha o compartilhamento do conhecimento. Mesmo com a burocratização, que é essencial para formalizar o processo e direcionar os melhores métodos para o sistema de avaliação institucional, a mesma tem de ser transferida aos demais indivíduos não deixando que os trâmites seja um obstáculo, comprometendo os envolvidos no processo para tomar as devidas decisões sem que haja confronto.

Levando em consideração todos os itens citados acima sobre as lacunas encontradas no processo de compartilhamento do conhecimento através da avaliação institucional, cria-se um resumo dos principais tópicos tratados. Quadro 7.



Quadro 7 – Lacunas no Processo de Compartilhamento do Conhecimento.

**LACUNAS ENCONTRADAS NO PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DO CONHEICIMENTO**

Nessa seção, os entrevistados falam sobre as lacunas encontradas no processo de compartilhamento do conhecimento. São citados itens como a alta burocratização que faz o processo se tornar mais lento. Essa ferramenta tem se tornado uma cultura para a Universidade. Os resultados obtidos da avaliação institucional são compartilhados através de seminários, reuniões e sistemas *on-line*. Entendem que o processo deveria ser mais rápido, e ainda há baixa participação dos envolvidos. O processo é limitado e precisa ser melhorado, segundo a pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2017).

Através de todos os pontos citados na última seção, origina-se uma nuvem de palavras (Figura 5), na qual mostra as palavras-chave citadas na mesma.

Figura 5 –Lacunas encontras no processo.



Fonte: Elaborado pelo Acadêmico (2017).

A falta de divulgação do processo de conhecimento desenvolvido através do resultado da avaliação institucional é perceptível e deve ser ampliada e explorada por todos, com direitos de entenderem as reais mudanças que irão ocorrer e as tomadas de decisões relativas as ocorrências do processo.

Portanto, levando em consideração todas as questões respondidas pelos entrevistados (1, 2 e 3), nota-se que a avaliação institucional na Universidade é de extrema relevâncias, buscando melhorias para o meio acadêmico, onde todos os envolvidos no processo estão engajados e buscam o crescimento estrutural e qualidade de ensino.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objeto em estudo buscou compreender a relação entre o compartilhamento do conhecimento e avaliação institucional. Foi identificado como ocorre o processo de avaliação e as tomadas de decisões, sendo visto qual o direcionamento que seguem os resultados obtidos pelas pesquisas de avaliação. Permitiu-se verificar a visão dos gestores e responsáveis pelo processo sobre o compartilhamento do conhecimento dentro da Universidade e as lacunas encontradas no compartilhamento.

O primeiro objetivo específico foi trabalhado baseado na caracterização da avaliação institucional na Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC). Como a avaliação é vista pelos gestores e responsáveis pelo setor de avaliação institucional. Essa caracterização diz respeito a criação e ao compartilhamento do conhecimento dentro da instituição de ensino superior, levando em consideração que é uma ferramenta de grande importância e essencial para o desenvolvimento do ensino e estrutura da mesma

O segundo objetivo específico foi tratado a respeito de como acontece o compartilhamento do conhecimento dentro da instituição na visão dos responsáveis pelo setor de avaliação institucional da UNESC. Trata-se de reuniões, seminários, *e-mail* e ambiente *online*.

O terceiro objetivo fala sobre as lacunas encontradas no processo de compartilhamento do conhecimento, da burocratização, que de alguma maneira deixa o processo mais lento e a ferramenta se tornando cultura na Universidade. Entende-se que o processo tem de ser mais rápido e em contra partida os resultados devem ser repassados a todos os envolvidos.

Diante de todo o estudo, verificou-se a importância da gestão do conhecimento dentro das organizações e instituições, e que é um instrumento que deve ser tratado com prioridade pois é no compartilhamento do conhecimento que ocorre as trocas de experiências, sugestões, melhorias, críticas, e que levam ao desenvolvimento da empresa e seu sucesso

A avaliação institucional é vista na UNESC como um instrumento que pune o meio acadêmico, porém segundo os estudos não é dessa maneira que

acontece. A avaliação serve para o conhecimento de todos, como uma maneira de trabalhar o compartilhamento, visando melhorias na estrutura da Universidade e ensino.

É visto, também, que a avaliação institucional na UNESCO não é tão conhecida pelos acadêmicos como deveria de fato, e os dados, informações e resultados obtidos pela avaliação não são transmitidos para os mesmos de maneira direta e clara. A Universidade só se desenvolve quando há o compartilhamento do conhecimento, e todos se sintam parte da mesma não como acadêmicos, professores, gestores e colaboradores, mas como indivíduos que buscam uma instituição de ensino referência municípios e Estados brasileiros.

Uma maneira ideal para que o conhecimento fosse compartilhado para toda a instituição de ensino, e que todos tivessem envolvidos no processo seria um *brainstorming*, onde cria-se uma comissão de acadêmicos e professores (que fiquem responsáveis pelo processo) para que haja uma ligação entre todo o procedimento da avaliação institucional. Essa comissão acadêmica trataria assuntos devidos, como os resultados da avaliação institucional e quais as decisões que serão tomadas a respeito. A comissão passaria os resultados para os demais alunos e envolvidos com a universidade, no sentido que todos ficariam a par das situações e ocorrências dos processos.

Foi de grande importância a aplicação da pesquisa, onde a mesma trouxe conhecimentos abrindo leques de como realmente é tratada a gestão do conhecimento, o compartilhamento do conhecimento e a avaliação institucional, pois fez gerar sugestões e melhorias para o processo em decorrência das questões respondidas.

Dessa forma, conclui-se que o tema é de grande significância para a Universidade por se tratar de um assunto que é tão trabalhado, mas pouco divulgado. Também é relevante para acadêmicos que buscam estudar o tema procurando ainda mais melhorias e qualidade no ensino e para a Universidade e também para o conhecimento de todos. Para os gestores do processo, é interessante o esclarecimento da visão de todos os responsáveis para que haja tomadas de decisões mais explícitas.

## REFERÊNCIAS

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001. 288 p.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 94 p.

ALCARÁ Adriana Rosecler, *et al.* **Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento**. Abril 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v14n1/v14n1a12>>. Acesso em: 28 de Outubro 2016.

ALVARENGA NETO, R.C.D. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. 2005, 400 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

ALVES, Maria Aparecida Silva. **ANÁLISE QUALITATIVA DOS INDICADORES DO SINAES EM RELAÇÃO ÀS AÇÕES DOS TUTORES NA EDUCAÇÃO SUPERIOR A DISTÂNCIA**. 2014. Disponível em: <<http://tede.ufsc.br/teses/PPAU0063-D.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2017.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. 1. ed São Paulo: Saraiva, 2002.

APPOLINARIO, Fabio. **Metodologia da Ciência: Filosofia e prática da pesquisa**. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

AUATE, Nerinho Calisto Martinho. **ORIGEM DO CONHECIMENTO**. novembro, 2015. Disponível em: < <https://goo.gl/byN1tl>>. Acesso em: 18 out. 2016

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 4. ed. rev. e amp. Florianópolis: Ed. UFSC, 2001. 338 p.

BRITO, Márcia Regina F. de. **O SINAES E O ENADE: DA CONCEPÇÃO À IMPLANTAÇÃO**. 2008. Disponível em: < <https://goo.gl/oNCpTm> >. Acesso em: 30 abr. 2017.

BRASIL. **Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. PAIUB: Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras**. Brasília, DF: MEC/SESU, 1994.

BRASIL. Lei 10.861, de 14/4/2004. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras Providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 abr. 2004.

CASSARRO, A. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. São Paulo: Pioneira, 1995.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. – São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2007)

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as empresas gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.  
 DRUCKER Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning. 1998. P.44

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. **DA UNIVERSIDADE MODERNIZADA A UNIVERSIDADE DISCIPLINADA: ACTON E MEIRA MATTOS**. São Paulo: Cortez, 1991.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **Empreendedorismo na era do conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FILOSOFIA E VIDA. **Racionalismo, Empirismo e Criticismo**. Maio, 2012.  
 Disponível em: < <https://goo.gl/d2tCWD> >. Acesso em: 19 out. 2016

FRANCISCO , THIAGO HENRIQUE ALMINO . **ANÁLISE DAS AÇÕES QUE CONFIRMAM A RELAÇÃO ENTRE O IGC E O PDI: UM ESTUDO EM FACULDADES ISOLADAS NO SUL DE SANTA CATARINA**. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PPAU0002-D.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2017.

FUJIHARA, Ricardo Ken. **Gestão do conhecimento estratégico estudo dos subfatores sistêmicos aplicados à ECT**. 266 p. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tinf/v21n3/06.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2016.  
 GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 175 p.

GONÇALVES, Simone Ferreira Rocha; VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo de. **Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento no Âmbito da Administração Tributária de Minas Gerais: Oportunidade para uma Política Institucional**. 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1256.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2017.

HESSEN, Johannes. **Teoria do Conhecimento**. Trad. De Antonio Correia. 6ª ed. Coimbra, Arménio Amado – Editor, Sucessor, 1973

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. Ed. – São Paulo : Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 214 p.

LEHFELD, Neide et al. **REFLEXÕES SOBRE O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: O OLHAR DE UMA COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO**. 01.Disponível

em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v15n1/v15n1a10.pdf>>. Acesso em: 04 maio 2017.

LIMA, Edson; JUNIOR, Gonzaga. **Gestão da Informação e do conhecimento**. Curitiba: IESDE Brasil. 3ºed. 2009. P.239.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2009

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia Científica**. 1 ed. – Curitiba: Juriá, 2008.

MEDEIROS, Luciano Frontinode. **Gestão do conhecimento na era quântica**: Ensaio sobre o impacto da revolução quântica na era do conhecimento. Florianópolis: Visual Books, 2010. 250 p.

MONTEIRO, Lucila Siqueira Incerti; BARBOSA, José Geraldo Pereira; FREITAS, Jorge Augusto de Sá Brito e. **O Compartilhamento do Conhecimento em uma Instituição Financeira: Comparando a Metodologia Aplicada com o Modelo Proposto por Tonet e Paz (2006)**. 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR927.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

MOTA, Marilma Campos. **A IMPORTÂNCIA DA COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO NO PROCESSO DE MELHORIA DA QUALIDADE DO ENSINO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS**. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/FXAelW>>. Acesso em: 25 maio 2017.

NASCIMENTO, Zinara Marcet de A; GURGACZ, Glaci. **Metodologia do trabalho cinetífico com enfoque nas ciências exatas**. – Joinville: Sociesc, 2007.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 20. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 308 p.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 6. ed. rev. Rio de Janeiro: DP & A, 2004. 166 p.

SCHUTZ, William C. (1978). **Psicoterapia pelo encontro**. São Paulo: Atlas

SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão das Universidades Federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento**, 2009. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em

Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

TERRA, Jose Claudio C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. [S.l.], 2005. Disponível em: <<https://goo.gl/Ygi4eT>> Acesso em: 16 nov. 2016.

TEXEIRA, Filho Jaime. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TONET, Helena Correa et al. **Um Modelo para o Compartilhamento de Conhecimento no Trabalho**. Junho 2006. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n2/a05.pdf>> Acesso em: 28 Outubro 2016

TRINDADE, Hégio. **DIRETRIZES PARA A AVALIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**. 2004. Disponível em: <<https://goo.gl/MPn98w>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 277 p.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001. 288 p.

ZANDAVALLI, Carla Busato. **AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL: OS ANTECEDENTES HISTÓRICOS DO SINAES**. 2009. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/0B4f9ebg8b0pJd19uLU1vaUFmd28/view>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

## APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS RESPONSÁVEIS DO SEAI

### Caracterização da Avaliação:

Como você pode caracterizar sua trajetória dentro da avaliação institucional na UNESC?

3 respostas

Aprendizado constante

Aprendizado

Nessa curta experiência que tenho atuando diretamente com avaliação institucional, considero uma trajetória de constante aprendizado e alguns desafios, num cenário que envolve muita troca de conhecimento / experiências.

Como você compreende a avaliação institucional?

3 respostas

uma via de mão dupla entre comunidade externa e interna, sendo que os resultados são balizadores nas tomadas de decisões

Um processo pedagógico, que não pune nem premia, mas também não é neutro.

Compreendo a Avaliação Institucional como sendo um processo de acompanhamento das atividades desenvolvidas na Universidade, onde torna-se possível realizar diagnósticos que subsidiarão as tomadas de decisões para a melhoria contínua da Universidade.

Quando você sentiu que havia conhecimento sendo construído neste processo? Por meio de quais fatos isso ficou explícito?

3 respostas

quando cria-se um movimento dos usos das avaliações internas e externas

Quando cria o movimento ação-reflexão-ação a partir dos resultados obtidos pelas pesquisas/avaliações internas e externas.

Acredito que em todo processo que envolve a Avaliação Institucional há conhecimento envolvido, seja simplesmente por meio da troca de informações entre as pessoas envolvidas até a ação-reflexão-ação dos resultados obtidos.

Como você percebe o conhecimento criado em relação a estratégia da instituição? Esse conhecimento tem sido utilizado?

3 respostas

quando existe uma ação-reflexão nos órgãos competentes. Em parte mas a um caminho a ser percorrido.

Quando cria o movimento ação-reflexão-ação a partir dos resultados. Em parte, sim, mas pode avançar mais.

Percebo a partir da ação-reflexão-ação. De certa forma o conhecimento é utilizado, mais poderia ser melhor aproveitado.



Quais os mecanismos que confirmam que esse conhecimento tem sido útil para a Universidade?

3 respostas

quando se tem um feedback de como estão sendo trabalhados os usos dos resultados

Uso dos resultados para tomada de decisões. Planejamento estratégico. Setores solicitando avaliações.

A confirmação vem através do retorno, do feedback obtido a partir dos resultados e da tomada de decisões.

Quais os mecanismos que confirmam que esse conhecimento tem sido útil para a Universidade?

3 respostas

pergunta repete a anterior

Repetiu a questão anterior.

(Pergunta repetida)

Quais os mecanismos que confirmam que esse conhecimento tem sido útil para a Universidade?

3 respostas

pergunta repete a anterior

Repetiu a questão anterior.

(Pergunta repetida)

#### Formas de Compartilhamento:

Como você compreende o processo de compartilhamento de conhecimento em relação a avaliação institucional?

3 respostas

É um processo contínuo até se chegar em todas as esferas institucionais.

Não conheço a concepção de "compartilhamento de conhecimento" adotada na pesquisa, mas entendo que o compartilhamento se dá quando as informações, analisadas e transformadas em diagnósticos, chegam as instâncias interessadas.

Como uma das principais ferramentas auxiliares para a tomada de decisões.

### Qual é o potencial do compartilhamento do conhecimento no processo de avaliação institucional?

3 respostas

Grande

Grande.

Acredito que o compartilhamento do conhecimento tem um grande potencial, tendo em vista o empenho e a experiência dos colaboradores envolvidos no processo de avaliação institucional.

### Como ele ocorre na UNESCO?

3 respostas

Por meios físicos e eletrônicos

Por canais físicos (impressos, folders, visitas in loco, Seminário, etc) e tecnológicos (e-mails, portal, Sistemas Online, etc).

Penso que toda a troca de informações entre os envolvidos no processo de avaliação institucional é um compartilhamento de conhecimento. Na UNESCO ele ocorre pessoalmente, em conversas formais e não formais, reuniões, fóruns, debates etc, ou ainda, por e-mails, redes sociais etc.

### Quais são as contribuições do processo para a avaliação institucional?

3 respostas

é um termômetro que vai direcionar o caminho mais eficaz

Aperfeiçoamento.

Melhoria continua das atividades desenvolvidas.

### Cite de três e 5 palavras-chave sobre a relação entre compartilhamento e avaliação institucional?

3 respostas

mediadores do processo; fortalecer, divulgação e planejamento

melhoria, aperfeiçoamento, reflexão, fortalecimento

Colaboração  
Conhecimento  
Avaliação

### Lacunas no Processo:

Há a cultura do compartilhamento na Universidade? E em relação a avaliação institucional, ela (a cultura do compartilhamento) existe?

3 respostas

Sim os resultados são compartilhados. Ela vem se tornando uma cultura com o passar dos anos

Sim e sim.

Sim. Existe na Universidade e na avaliação institucional também.

Que problemas existem no processo de compartilhamento de conhecimento?

3 respostas

Por se tratar de uma IES grande é difícil você alcançar todas as hierarquias institucionais, e a cultura do medo por muitos ainda verem como algo que pode ser punitivo atrapalha o processo.

Dependendo o mecanismo adotados, dependência de terceiros para a efetivação (Setor de Comunicação, TI, etc)

Acredito que, pela dimensão da nossa Universidade, tudo está sendo feito de forma muito burocrática, dificultando e tornando bastante moroso todo o processo de compartilhamento de conhecimento.

Como é hoje o processo de compartilhamento do conhecimento resultante da avaliação institucional?

3 respostas

Por meio tecnológico, através de seminários e reuniões de gestores

Ocorre por canais físicos (impressos, folders, visitas in loco, Seminário, etc) e tecnológicos (e-mails, portal, Sistemas Online, etc).

É feito pela troca de informações entre os envolvidos no processo, pelos resultados obtidos nas avaliações etc...

Como ele deveria ser? Que problemas você ainda percebe no processo?

3 respostas

Alguns resultados como a avaliação da graduação deveria ser debatida com os o colegiado do curso e posteriormente dar um retorno aos discentes. O maior problema é a resistência de alguns segmentos que não sabem como lidar com o resultado da avaliação.

Deveria ser mais rápido, mas pela processo ser muito amplo fica complexo. Dependendo o mecanismo adotados, dependência de terceiros para a efetivação (Setor de Comunicação, TI, etc)

Percebo que se as pessoas se envolvessem mais, o compartilhamento de conhecimento seria maior e melhor. Enfim, há baixa participação e alta "burocratização".

Que instrumentos seriam ideais para o compartilhamento de conhecimento no processo de avaliação institucional?

3 respostas

menos burocratização no processo

Menos burocratização no processo. Por ser amplo e complexo, dependência de setores e chefias para alguns encaminhamentos.

Algo que aumente a participação de todos os envolvidos no processo e que seja menos burocrático.

Quais ações seriam ideias para compartilhar o conhecimento resultante da avaliação institucional na UNESCO?

3 respostas

entendo que se repete a anterior

Menos burocratização no processo e cumprimento de prazos. Por ser amplo e complexo o processo depende de setores e chefias para alguns encaminhamentos, isso, talvez, poderia ser mais direto se a avaliação fosse vinculada a reitoria ou ao seu gabinete.

(Idem resposta anterior)

Cite 5 palavras-chave que retratariam o processo de compartilhamento de conhecimento de forma ideal.

3 respostas

cumprimento dos prazos; análise e discussão dos resultados; encaminhamento e retorno sobre o processo

melhoria, aperfeiçoamento, reflexão, fortalecimento

Participação  
Conhecimento  
Troca de informações  
Processo de avaliação